

КАЛІНІЧЕНКО Сергій

Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах особливої актуальності та практичної значущості набувають питання моніторингу поточного стану суб'єкта господарювання, оцінки та аналізу використання наявних ресурсів, розробки та реалізації ефективних управлінських рішень. Однією з найгостріших проблем для сучасного підприємства є збереження конкурентоспроможності і підтримання активності в умовах зовнішнього середовища, що безперервно змінюється. Проблеми ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств пов'язані з використанням їхнього потенціалу, що зумовлює вибір та обґрунтування на основі проведеного економічного аналізу процедур оцінки величини та структури потенціалу сільськогосподарського підприємства, що дозволяють оперативним визначити його внутрішні можливості та недоліки, виявляти приховані резерви. Управління економічним потенціалом має на меті досягнення стратегічних цілей розвитку сільськогосподарського підприємства та спрямоване на забезпечення його ринкової стійкості. Рациональне використання економічного потенціалу сільського господарства в умовах динамічного розвитку економіки країни передбачає поєднання та дотримання оптимальної пропорційності та збалансованості розвитку всіх складових потенціалу за основними параметрами економічного зростання: високих та стійких темпів, розмірів абсолютних приростів, структурних зрушень в обсягах виробництва відповідних видів продукції та забезпечення її якості. Економічний потенціал аграрного підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, який забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективне використання економічного потенціалу дозволяє підприємствам досягати своїх стратегічних цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: потенціал, управління, стратегія, розвиток, стратегічні цілі.

KALINICHENKO Sergiy

State Biotechnological University

ECONOMIC POTENTIAL AS A KEY ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

In modern conditions, the issues of monitoring the current state of the business entity, evaluating and analyzing the use of available resources, and developing and implementing effective management solutions are becoming especially relevant and practical. One of the most acute problems for a modern enterprise is maintaining competitiveness and activity in a constantly changing external environment. The problems of the efficiency of the functioning of agricultural enterprises are related to the use of their potential, which determines the selection and justification based on the conducted economic analysis of procedures for assessing the size and structure of the potential of an agricultural enterprise, which allows it to quickly determine its internal capabilities and shortcomings, to identify hidden reserves. The management of economic potential is aimed at achieving the strategic goals of developing an agricultural enterprise and ensuring its market stability. The rational use of the economic potential of agriculture in the conditions of dynamic growth of the country's economy involves the combination and observance of the optimal proportionality and balance of the development of all components of the potential according to the main parameters of economic growth: high and stable rates, the size of absolute increases, structural shifts in the production volumes of relevant types of products and ensuring its quality. The economic potential of an agrarian enterprise is a key element of strategic management, which provides a basis for making informed management decisions. Effective use of economic potential allows enterprises to achieve their strategic goals, adapt to changes in the external environment, and ensure sustainable growth in the long term.

Keywords: potential, management, strategy, development, strategic goals.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних економічних умовах все більшого значення набуває стабілізація та забезпечення успішного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Це забезпечується системою стратегічного управління розвитком підприємства, в процесі якого встановлюються глобальні цілі розвитку підприємства та ресурси, що забезпечують досягнення глобальних цілей. Можливість реалізації поставлених глобальних цілей потребує комплексного використання всіх видів ресурсів, які має сучасне підприємство, та їх взаємопов'язаної оцінки з метою виявлення сильних і слабких сторін організації, наявних у неї резервів та дефіциту різних видів ресурсів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику інструментарію стратегічного управління та його взаємозв'язок із можливостями внутрішнього середовища вивчали такі відомі вчені, як I. Ansoff [10], A. Tompson та A. Stryklend [11]. Актуальні питання впливу стратегічного управління потенціалом підприємств розглядалися невеликою групою дослідників, серед яких: Е. Н. Лизунова, А. В. Ганцуря [7], Н. І. Костецька [6], Б. М. Андрійчук [1], О. П. Пашенко [8], Кібук Т. М. [5], Седікова І. О. [9] та іншими.

Аналіз робіт авторів засвідчує, що стратегічне управління здійснює прямий вплив на розвиток власного потенціалу підприємства, але при цьому внутрішній потенціал формується під дією чинників різного характеру, що потребує додаткового дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті дослідити значення економічного потенціалу в стратегічному управлінні підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В українській мові сутність потенціалу зводиться до «сукупності усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запасу чого-небудь, резерву; прихованих здатностей, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов» [2].

На сьогоднішній день в економічній літературі існує безліч трактувань поняття "потенціал", це і ресурсний підхід, і результативний підхід, і цільовий чи стратегічний підхід. Таким чином, економічний потенціал підприємства є багатоаспектним поняттям, яке поєднує в собі стратегічні цілі розвитку та завдання підприємства, його рушійні сили, зовнішні та внутрішні можливості розвитку, самі джерела розвитку та досягнуті результати.

Економічний потенціал є основною категорією стратегії розвитку. При формуванні стратегії розвитку необхідно враховувати не тільки рівень економічного потенціалу підприємства, а й фактори, що визначають напрями його розвитку. До таких чинників можна зарахувати: життєвий цикл підприємства, види ресурсів підприємства, адміністративні можливості; технології перетворення ресурсів; фінансові можливості; можливості інноваційного зростання та ін.

Економічний потенціал характеризується як оптимальне використання всіх наявних обмежених ресурсів підприємства для отримання максимального прибутку і є основною складовою потенціалів виробничо-економічної системи (рис. 1).

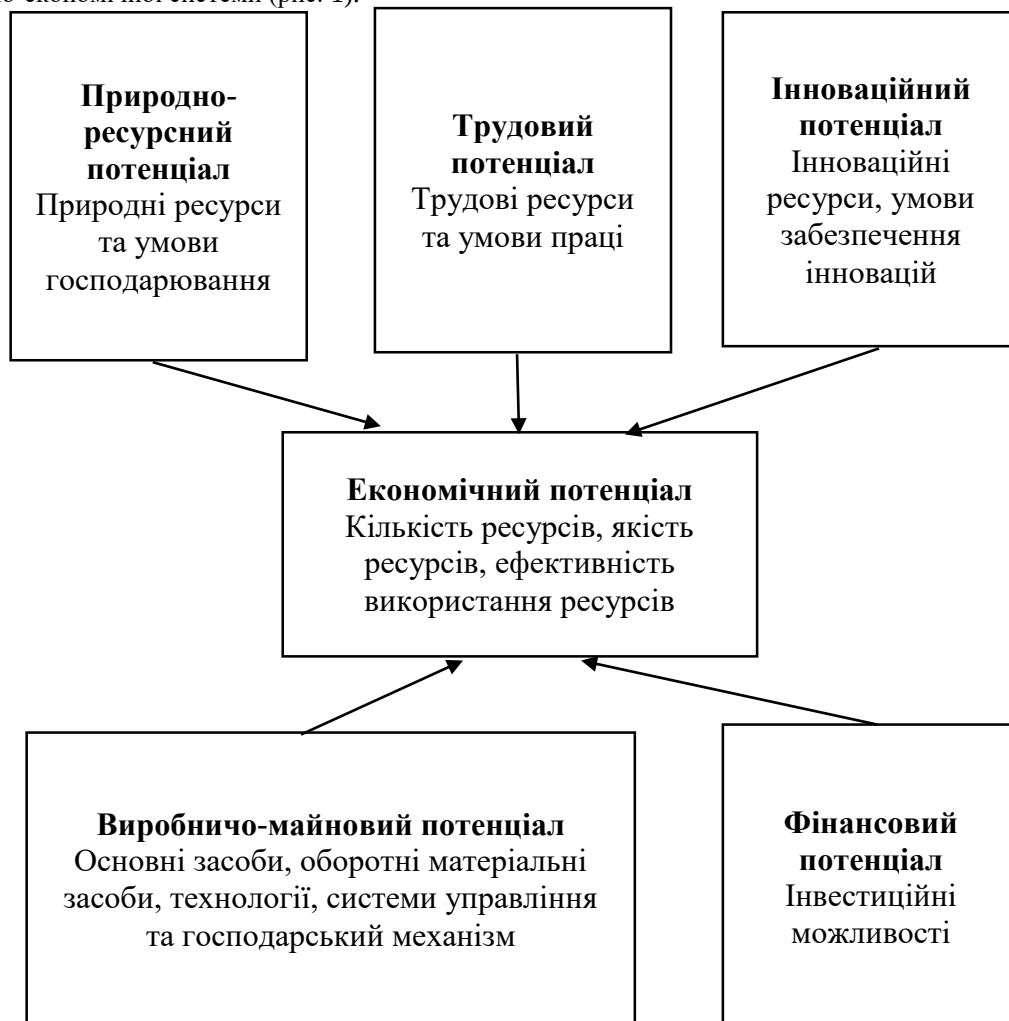


Рис. 1. Структура економічного потенціалу підприємства

У кожній компоненті економічного потенціалу виділено нематеріальну частину, що включає технології, прийоми та методи управління, господарський механізм, традиції, корпоративну культуру та

багато іншого. Цей взаємозв'язок нематеріальних елементів з матеріальними об'єктами економічного потенціалу, що з логічної системи, є безпосереднім генератором прояви сили (чи слабості) економічного потенціалу підприємства. На думку вчених, саме нематеріальна сфера економічного потенціалу визначає ту частину ресурсного потенціалу, яка має бути залучена до виробничого процесу, характеру комбінації окремих видів ресурсів та їх збалансованості, а також рівня ефективності використання всього потенціалу.

Підвищення економічної ефективності потенціалу підприємства потребує його структуризації, встановлення функцій та зв'язків. На сьогодні не сформовано чіткого та однозначного уявлення про структуру потенціалу. Це обумовлюється тим, що увага вчених спрямована на визначення прояву складових потенціалу, методологію та інструментарій оцінки впливу на загальні результати діяльності підприємства на ринку, а ефект від використання такого впливу сукупного потенціалу досліджено недостатньо.

Ефективність використання економічного потенціалу оцінюється з двох сторін: використання обмежених ресурсів (ресурсна ефективність), задоволення потреб суспільства (цільова ефективність). Виходячи, з характеру та причин зростання цільової та ресурсної ефективності, виділяють такі типи функціонування економічного потенціалу:

1. Інтенсивний економічний потенціал- визначається тим, що цільова ефективність зростає за рахунок зростання ефективного використання наявних факторів виробництва.

2. Екстенсивний економічний потенціал- визначається тим, що зростання цільової ефективності відбувається за рахунок залучення у виробничі процеси додаткових ресурсів.

Перш ніж розглянути напрями підвищення економічного потенціалу, варто розглянути процес його формування, який відбувається поетапно:

1. Перший етап передбачає виявлення стратегії розвитку підприємства: вивчення напряму його діяльності, визначення основних одиниць діяльності, визначення ключових зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства та ін. Таким чином, зібрана інформація дозволяє створити стратегічні та тактичні плани майбутнього розвитку організації.

2. На другому етапі визначаються можливості економічного розвитку, оцінюється можливість застосування новітніх технологій та розробок.

3. Третій етап враховує особливості економічної сфери. Іншими словами, відбувається маркетинг середовища підприємства.

4. На четвертому етапі визначаються методичні засади управління економічним потенціалом.

5. П'ятий етап передбачає вирішення таких питань, як створення, використання та, відповідно, розвиток економічного потенціалу.

Всі ці етапи тісно пов'язані та залежать від управління економічним потенціалом. Саму ефективність управління економічним потенціалом підприємства можна визначити як ставлення прибутку підприємства до ступеня ефективності економічного потенціалу.

На ефективність стратегічного управління впливає низка інших чинників. Так, Т. Гавриленко вважає, що стратегічне управління – це «процес, що складається з вибору сфери та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища» [4]. Отже, складові та механізм стратегічного управління залежать від галузевих особливостей. Необхідно звернути увагу на аграрне підприємство, яке суттєво відрізняється від господарських суб'єктів інших сфер, насамперед, використанням земельних ресурсів та необхідністю врахування цього аспекту в стратегії розвитку.

У контексті дослідження особливостей формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства деякі вчені [8] звертають увагу на необхідність визначення ланцюга перспективно-цільових рішень, який передбачає наявність п'яти елементів (рис. 2).

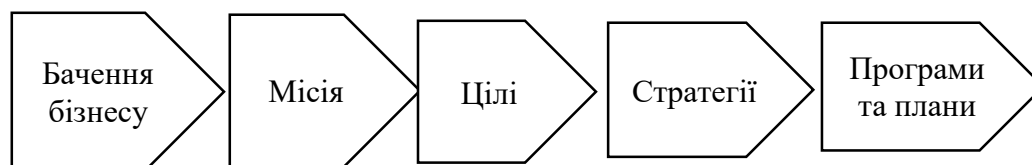


Рис.2 Ланцюг рішень на перспективу у стратегічному управлінні підприємством

Джерело: [8].

Розробка стратегії відбувається відповідно до затвердженого плану дій з боку керівництва підприємства та може включати наступні етапи: узагальнення місії, розробка і формування стратегічних цілей підприємства, вивчення зовнішнього середовища та його впливу на діяльність, оцінка сильних та слабких сторін (аналіз внутрішнього середовища), визначення конкурентної позиції. Практичне впровадження однієї або декількох видів стратегій розвитку у діяльність підприємства залежатиме від результатів проведеного стратегічного аналізу, який дасть змогу оцінити власний потенціал [10].

Стратегічне управління розвитком підприємства обов'язково повинне враховувати інноваційний розвиток, адже інновації дають змогу підприємству розширювати межі свого впливу та захоплювати нові сегменти споживачів. До пріоритетних напрямів інноваційного розвитку належать: освоєння нових

технологій; впровадження нових технологій та обладнання; впровадження сучасних інформаційних технологій; управління інноваціями; підготовка і перепідготовка кваліфікації робітників у сфері новачків [3].

Виходячи з розуміння стратегії як шляху досягнення стійкої позиції підприємства в глобальному бізнес-просторі, в систему розробки стратегії включені такі компоненти: стратегічний аналіз, оцінка поточного положення, вибір майбутньої позиції, постановка цілей та їх оцінка, формування стратегії розвитку, контроль та коригування стратегії відповідно до змін.

Процес стратегічного планування починається з комплексного аналізу факторів середовища функціонування (внутрішніх та зовнішніх), в результаті якого визначається поточна позиція підприємства та формується бачення майбутнього. Поточне та майбутнє становище оцінюється за всіма елементами економічного потенціалу за допомогою збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC). Поточне становище характеризується наявним економічним потенціалом, конкурентною позицією на ринку, ключовими чинниками успіху, і навіть проблемами та обмеженнями діяльності. Бажана майбутня позиція формується виходячи з результатів foresight-досліджень, вивчення закономірностей життєвого циклу галузі та бенчмаркінгу. Стратегічні цілі ставляться на основі порівняння поточної та бажаної позиції підприємства з урахуванням досягнутого потенціалу та можливостей нарощування недостатніх ресурсів та компетенцій.

Далі розробляються стратегічні альтернативи та відбирається та, яка найкраще сприяє досягненню стратегічних цілей та бажаної позиції. Оцінка та відбір альтернатив проводиться за допомогою методів BSC та Value-Based Management. Завершальним етапом процесу стратегічного планування є контроль та коригування стратегії, що здійснюються за допомогою різноманітних інструментів менеджменту (BSC, management by objectives, key performance indicators, контролінг, бюджетування та ін.).

Стратегічне управління у межах системи характеризується безперервністю та ітераційністю. Процес неодноразово повторюється: деталізація управлінських рішень та їх оцінка супроводжуються додатковими уточнюючими дослідженнями середовища функціонування та верифікацією відповідності прийнятих рішень стратегічним цілям і можливостям, що відкриваються.

Економічний потенціал підприємства є складною і багатоаспектною категорією, що включає кілька складових: інноваційний, виробничий, маркетинговий, кадровий, фінансовий та організаційно-управлінський потенціали. Формування образу майбутнього підприємства як загалом, так і за окремими аспектами забезпечується за сучасними технологіями, що використовуються для виявлення пріоритетів в економічній, науково-технологічній та соціальній сферах. Концепція foresight як методологія інноваційного шляху розвитку більшою мірою орієнтована на глобальні виклики науково-технічного прогресу в порівнянні з традиційними методами довгострокового планування та прогнозування.

Значення економічного потенціалу в стратегічному управлінні

1. Аналіз та оцінка:
 - Оцінка поточного економічного потенціалу допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства.
 - Дозволяє визначити ресурси, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.
2. Стратегічне планування:
 - Економічний потенціал служить основою для розробки стратегій зростання, диверсифікації та інноваційного розвитку.
 - Допомагає у формулюванні довгострокових цілей та шляхів їх досягнення.
3. Управління ризиками:
 - Аналіз економічного потенціалу дозволяє виявити потенційні ризики та загрози.
 - Сприяє розробці заходів з мінімізації ризиків та забезпечення стійкості бізнесу.
4. Інвестиційне планування:
 - Оцінка фінансового та інноваційного потенціалу допомагає обґрунтовано приймати рішення щодо вкладення коштів у нові проекти та технології.
 - Сприяє ефективному розподілу ресурсів та максимізації прибутку.

Важливою ознакою потенціалу підприємства є взаємозамінність та збалансованість його елементів. Однак якщо збалансованість складових потенціалу, яка є запорукою його успішного функціонування, вимагає як у просторі, так і в часі всебічної вираженості і прагне абсолютності, то взаємозамінність – завжди відносна, лімітована і залежить від економічної ситуації, рівня розвитку та особливостей системи господарювання. До того ж слід мати на увазі, що за законом (теорією організації) ефективність системи визначається ефективністю її найслабшого елемента. Тобто загальна ефективність функціонування потенціалу як системи визначається мірою найменшого ресурсного забезпечення. Отже, збалансованість потенціалу є явищем досить складним та багаторівневим.

Функціональне поєднання складових елементів потенціалу, кожен із яких, своєю чергою, є сукупністю окремих частин, здійснюється завдяки значній кількості прямих і зворотних матеріально-речових та інформаційних зв'язків, що свідчить про його складності. Поліпшення зв'язків між складовими елементами потенціалу підприємства і, як наслідок, їх поглиблення та переплетення стають суттєвим чинником розвитку, діалектичним критерієм прогресу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі стратегічного управління підприємством особливого значення набуває розвиток перспективного економічного потенціалу, який характеризує здатність підприємства до подальшого розвитку відповідно до стратегічних цілей підприємства та на основі найкращого комплексного використання різних елементів економічного потенціалу. Використання різних видів ресурсів характеризується рівнем використання та наявністю резервів як недовикористаних можливостей включення ресурсів у виробничо-господарську діяльність підприємства. Таким чином, резерви ресурсів можна використовувати як оціночні характеристики перспективного економічного потенціалу. Використання категорії економічного розвитку сприяє реалізації стратегій підприємства.

Література

1. Андрійчук, Б. М. (2018). *Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища* (Магістерська дисертація, НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського»).
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови. (2005). (В. Бусел, уклад. та гол. ред.) (Т. VIII). Перун.
3. Вовк, О. М., & Дудік, А. О. (2020). Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*, 162, 53–56.
4. Гавриленко, Т. (2013). *Стратегічне управління підприємством в умовах кризи* (Автореф. дис. ... канд. екон. наук, Київський національний університет технологій та дизайну).
5. Кібук, Т. М. (2015). Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства. *Ефективна економіка*, 7, 39–43.
6. Костецька, Н. І. (2021). Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 20, 51–55. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>
7. Лизунова, Е. Н., & Ганцура, А. В. (2016). Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 9, 97–100.
8. Пантелеєв, М. С., & Шматко, Н. М. (2013). Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 41, 209–215.
9. Пащенко, О. П. (2014). Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*, 8, 77–80.
10. Седикова, І. І., & Мироненко, Б. В. (2022). Людський потенціал: артикуляція понять. *Економіка харчової промисловості*, 14(3), 32–36. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2359>
11. Ansoff, I. (1988). *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons.
12. Thompson, A., & Strickland, A. J. (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Companies.

References

1. Andriichuk, B. M. (2018). *Upravlinnia stratehichnym potentsialom pidpriemstva v umovakh nestabilnosti zovnishnoho seredovishcha* [Management of strategic potential of the enterprise in the conditions of instability of the external environment] (Master's thesis). NTUU «KPI im. I. Sikorskoho».
2. Busel, V. (Ed.). (2005). *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language] (Vol. VIII). Perun.
3. Vovk, O. M., & Dudik, A. O. (2020). Upravlinnia potentsialom rozvytku pidpriemstva: stratehichni pidkhid [Management of enterprise development potential: a strategic approach]. *Ekonomichnyi prostir*, 162, 53–56.
4. Havrylenko, T. (2013). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzy* [Strategic enterprise management in crisis conditions] (Extended abstract of candidate's thesis). Kyivskiy natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu.
5. Kibuk, T. M. (2015). Osoblyvosti vprovadzhennia upravlinnia stratehichnym potentsialom v protses rozrobky ta realizatsii stratehii pidpriemstva [Features of the implementation of strategic potential management in the process of developing and implementing the enterprise strategy]. *Efektivna ekonomika*, 7, 39–43.
6. Kostetska, N. I. (2021). Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty [Strategic management of enterprise potential: theoretical and methodological aspects]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 20, 51–55. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>
7. Lyzunova, E. N., & Hantsura, A. V. (2016). Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva na osnovi pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Strategic management of enterprise potential based on increasing its competitiveness]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 9, 97–100.
8. Panteleiev, M. S., & Shmatko, N. M. (2013). Formuvannia mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Formation of the mechanism of strategic management of enterprise potential]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 41, 209–215.
9. Pashchenko, O. P. (2014). Potentsial pidpriemstva u systemi stratehichnoho upravlinnia rozvytkom [Enterprise potential in the system of strategic development management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*, 8, 77–80.
10. Sedykova, I. I., & Myronenko, B. V. (2022). Liudskiy potentsial: artykuliatsiia poniat [Human potential: articulation of concepts]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 14(3), 32–36. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2359>
11. Ansoff, I. (1988). *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons.
12. Thompson, A., & Strickland, A. J. (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Companies.